

**PENGARUH SISTEM MANAJEMEN SDM BERBASIS KOMPETENSI
DAN PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PTPN IX SEMARANG**

**SETIYONO
EM.11.1.0746**

**Dosen Pembimbing I : Maria Magdalena Minarsih,SE,MM
Dosen Pembimbing II : Muh.Mukeri, SAg, MM
Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Pandanaran Semarang**

ABSTRAKSI

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *personal factors* yang ditentukan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, komitmen individu, *leadership factor*, *team factors*, *system factors*, dan *contextual/situasional factors*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem manajemen SDM berbasis kompetensi dan penilaian prestasi kerja terhadap kinerja pegawai PTPN IX Semarang.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Bagian Umum PTPN IX Semarang sebanyak 225 dengan sampel sebanyak 70 responden dengan teknik sampel *simple random sampling*. Analisis data yang digunakan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsiklasik, analisis regresi berganda dan uji t serta uji F.

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif signifikan dari variabel sistem manajemen SDM berbasis kompetensi terhadap kinerja pegawai PTPN IX Semarang dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,605 dan nilai $t_{hitung} (4,103) > t_{tabel} (1,995)$. Ada pengaruh negatif signifikan dari variabel penilaian prestasi kerja terhadap kinerja pegawai PTPN IX Semarang dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,435 dan nilai $t_{hitung} (8,889) < t_{tabel} (-1,995)$. Ada pengaruh yang signifikan dari variabel sistem manajemen SDM berbasis kompetensi dan penilaian prestasi kerja terhadap kinerja pegawai PTPN IX Semarang dengan nilai $F_{hitung} (25,223) > F_{tabel} (3,136)$ dan sign (0,000).

Hendaknya pihak PTPN IX Semarang meningkatkan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi dengan mempertimbangkan faktor kemampuan dari karyawan.

Kata Kunci : sistem manajemen SDM berbasis kompetensi, penilaian prestasi kerja, kinerja

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar pembangunan nasional, oleh karena itu maka kualitas SDM senantiasa harus

dikembangkan dan diarahkan agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Berbicara mengenai sumber daya manusia sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek yaitu aspek kualitas dan

aspek kuantitas. Aspek kuantitas mencakup jumlah SDM yang tersedia/penduduk, sedangkan aspek kualitas mencakup kemampuan SDM baik fisik maupun non fisik/kecerdasan dan mental dalam melaksanakan pembangunan. Sehingga dalam proses pembangunan pengembangan sumber daya manusia sangat diperlukan, sebab kuantitas SDM yang besar tanpa didukung kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa.

Semakin majunya pertumbuhan ekonomi mengakibatkan semakin kompleksnya masalah yang ada didalam suatu perusahaan, mendapatkan sumber daya manusia yang kompeten dan ahli dibidangnya adalah salah satunya, banyak konsep dilakukan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki keahlian dan profesionalisme tinggi dalam bekerja.

Begitu banyak perubahan pola pikir para ahli ekonomi mengenai pentingnya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, ada yang menciptakan teori bahwa sesungguhnya karyawan hanyalah suatu bagian dari perusahaan yang harus dioptimalkan layaknya sebuah mesin dan tak ada bedanya dengan sumber daya lain yang memang harus dioptimalkan, namun tak sedikit pula para ahli yang menciptakan teori bahwa karyawan adalah sebuah aset bagi perusahaan sehingga harus diperlakukan sedemikian rupa, hal ini didasarkan bahwa karyawan adalah sumber daya yang selalu berbeda setiap individunya dan memiliki keinginan yang tak bisa disamakan dengan sumber daya lain.

Sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi setiap organisasi, sebab tanpa sumber daya manusia tujuan dan sasaran organisasi tidak akan tercapai sesuai yang direncanakan. Oleh karena itu peranan sumber daya manusia sangat penting dalam setiap organisasi. Pentingnya peranan sumber daya manusia bagi setiap organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, untuk itu sumber daya manusia perlu memiliki *skill* atau keterampilan yang handal dalam menangani setiap pekerjaan, sebab dengan adanya *skill* yang handal maka secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2009:99), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *personal factors* yang ditentukan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, komitmen individu, *leadership factor*, *team factors*, *system factors*, dan *contextual/situasional factors*.

Kompetensi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kompetensi menurut Spencer and Spencer (2003:9) adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dan atau superior di tempat kerja pada situasi tertentu. Kompetensi menggambarkan tingkat pengetahuan, keterampilan dan tingkah laku yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya secara efektif dan efisien.

Salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat menghasilkan sumber daya manusia

yang berkompeten adalah dengan melakukan penilaian prestasi kerja terhadap para karyawan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Tujuan pokok dari penilaian prestasi kerja karyawan adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja para karyawan yang ada didalam perusahaan. Sementara tujuan lainnya adalah sebagai bahan evaluasi serta sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan kebijakan selanjutnya.

PT. Perkebunan Nusantara IX (Persero) Jawa Tengah yang seterusnya disingkat menjadi PTPN IX (Persero) Jateng merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang perkebunan dan berkedudukan di Jawa Tengah. Salah satu tujuan utama PTPN IX (Persero) Jawa Tengah adalah menjalankan usaha dan menghasilkan laba dari hasil agri bisnis perkebunan yang berkualitas untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan. Untuk mencapai tujuan tersebut setiap bagian di dalam PTPN IX (Persero) Jawa Tengah harus memberikan kontribusi dengan kinerja yang baik.

Salah satu Bagian dalam PTPN IX (Persero) Jateng adalah Bagian Umum yang berperan dalam mengurus sarana dan pra sarana perjalanan dinas karyawan, mengatur tata tertib penggunaan fasilitas dan aset perusahaan, menyelesaikan dan mengevaluasi persoalan-persoalan yang berkaitan dengan aspek hukum yang berkaitan dengan pengelolaan aset perusahaan. Seluruh peranan yang dilakukan oleh Bagian Umum PTPN IX (Persero) Jateng diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan utama

PTPN IX (Persero) Jateng. Untuk meningkatkan kinerja, Bagian Umum perlu memperhatikan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi dan penilai prestasi kerja, dimana terlihat bahwa sistem manajemen SDM berbasis kompetensi pada Bagian Umum PTPN IX (Persero) Jateng kurang berjalan dengan baik, dimana masih banyak ditemukan pegawai yang belum dapat memanfaatkan fasilitas teknologi yang disediakan oleh perusahaan, salah satunya adalah komputer dan internet.

Berdasarkan data yang diperoleh masih banyak pegawai yang belum bisa menggunakan komputer yaitu 50 orang dari 225 pegawai di mana sebagian besar dari 4 mereka dengan masa kerja lebih dari 20 tahun. Sedangkan responden yang tidak bisa memanfaatkan internet jumlahnya lebih banyak yaitu 65 orang dari 225 pegawai dan lebih banyak dari pada yang tidak bisa menggunakan komputer. Pegawai yang tidak bisa menggunakan komputer ataupun internet secara tidak langsung mempengaruhi kinerja mereka dimana untuk tugas yang harus dikirim rapi atau membutuhkan kecermatan dalam pengiriman data tidak dapat mereka selesaikan dengan cepat. Sementara disisi lain penilaian prestasi kerja juga tidak berjalan adil, dimana sistem penilaian masih berdasarkan penilaian pimpinan atau bergantung kepada subjektivitas pimpinan. Masih ditemukan pegawai yang mempunyai integritas dan kredibilitas yang baik tidak diberikan kesempatan untuk berprestasi atau promosi jabatan. Secara keseluruhan kondisi tersebut mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bagian Umum PTPN

IX (Persero) Jateng

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Bagian Umum PTPN IX Semarang sebanyak 225 pegawai, dengan jumlah sampel 70 responden. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *Simple Random Sampling*,

Jenis dan Sumber

Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data Primer dan sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh 69 responden. Kuesioner yang dibagikan kepada responden tersebut meliputi identitas serta tanggapan dari

HASIL PENELITIAN

Analisis Regresi Linier Berganda

responden terhadap lingkungan pekerjaan dan penilaian penilaian prestasi kerja serta kinerja pegawai PTPN IX Jawa Tengah. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini antara lain mengenai sejarah singkat PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) Semarang dan data-data lain yang mendukung penelitian.

Alat pengumpulan data

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner pilihan ganda dimana setiap item soal disediakan 5 (lima) pilihan jawaban. Dalam penelitian ini jawaban yang diberikan oleh responden kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala Likert.

Tabel

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	.223	2.706		.083	.934		
	Sistem manajemen berbasis kompetensi	.605	.133	.420	4.547	.000	1.000	1.000
	Prestasi kerja	.435	.081	.495	5.358	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan tabel tersebut maka persamaan regresi yang mencerminkan pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,223 + 0,605 X_1 + 0,435X_2$$

Keterangan :

Y = Kinerja

X₁ = Sistem manajemen SDM berbasis kompetensi

X₂ = Penilaian prestasi kerja

Persamaan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Nilai koefisien regresi untuk variabel Sistem manajemen SDM berbasis kompetensi (X₁) adalah sebesar 0,605. Hal ini menunjukkan ada pengaruh positif dari variabel sistem manajemen SDM berbasis kompetensi

terhadap kinerja. Artinya jika sistem manajemen SDM berbasis kompetensi yang dilakukan efektif maka akan kinerja akan meningkat sebesar 0,605.

2. Nilai koefisien regresi untuk variabel penilaian prestasi kerja (X_2) adalah sebesar 0,435. Hal ini menunjukkan ada pengaruh positif dari variabel penilaian prestasi kerja terhadap kinerja. Artinya jika penilaian prestasi kerja semakin

meningkat maka kinerja akan meningkat sebesar 0,435.

3. Jika variabel sistem manajemen SDM berbasis kompetensi (X_1) dan penilaian prestasi kerja (X_2) bernilai nol maka kinerja (Y) akan bernilai 0,223 (positif). Hal tersebut berarti jika sistem manajemen SDM berbasis kompetensi dan penilaian prestasi kerja pegawai meningkat maka kinerja akan meningkat sebesar 0,223.

Koefisien Determinasi

Tabel
Koefisien R hitung dan Determinasi (Adj R²)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.655 ^a	.430	.412	2.19032

a. Predictors: (Constant), PRESTASI KERJA, SISTEM MANAJEMEN BERBASIS KOMPETENSI

b. Dependent Variable: KINERJA

Tabel diatas menunjukkan besarnya nilai determinasi (Adj.R²) hasil hitung adalah sebesar 0,412. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Sistem manajemen SDM berbasis kompetensi (X_1) dan penilaian prestasi kerja (X_2) dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel kinerja (Y) sebesar 41,2%, di mana sisanya yaitu sebesar 58,8% dijelaskan oleh faktor lain seperti umur,usia kerja,motivasi,tunjangan,promosi jabatan,latar belakang pendidikan dan lainnya di luar penelitian ini.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif signifikan dari variabel penilaian prestasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai PTPN IX Semarang . Hal ini

ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi untuk variabel penilaian prestasi kerja (X_2) adalah sebesar 0,435 dan nilai t_{hitung} (5,358) > dari pada t_{tabel} (1,995), artinya jika penilaian prestasi kerja dapat dikendalikan maka akan kinerja produktivitas kerja pegawai PTPN IX Semarang akan meningkat sebesar 0,435.

Menurut Daft (2006:5), delegasi wewenang pegawai merupakan hak yang formal dan sah dari seorang manager untuk mengambil keputusan, mengeluarkan perintah, dan mengalokasikan sumber daya agar tercapai hasil yang diharapkan organisasi. Setiap pegawai dilengkapi dengan delegasi wewenang untuk melakukan pekerjaan dan setiap delegasi wewenang melekat atau

diikuti pertanggungjawaban. Delegasi wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Setiap pekerjaan harus dapat memberikan pertanggungjawaban yang sesuai dengan delegasi wewenang. Oleh karena itu, makin kecil delegasi wewenang makin kecil pula pertanggungjawaban demikian pula sebaliknya.

Tanggung jawab merupakan sisi lain dari koin delegasi wewenang. Tanggung jawab merupakan kewajiban seorang pegawai untuk melakukan tugas atau aktivitas yang diberikan kepadanya. Umumnya, pegawai diberikan delegasi wewenang setara dengan tanggung jawabnya. Jika pegawai diberikan tanggung jawab untuk hasil sebuah tugas namun hanya sedikit delegasi wewenang, pekerjaan itu mungkin dilakukan, tetapi sulit. Mereka bergantung padapendekatan dan keberuntungan. Jika pegawai memiliki delegasi wewenang lebih dari tanggung jawabnya, mereka justru akan menggunakan delegasi wewenang ke arah hasil yang ceroboh.

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang signifikan dari variabel Sistem manajemen SDM berbasis kompetensi dan penilaian prestasi kerja terhadap kinerja produktivitas kerja pegawai PTPN IX Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $F_{hitung} (25,223) > F_{tabel} (3,136)$ dan $sign (0,000) < \text{sign } \alpha (0,05)$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima artinya ada pengaruh antara variabel sistem manajemen SDM berbasis kompetensi (X_1) dan penilaian prestasi kerja (X_2) terhadap kinerja (Y) secara bersama-sama.

Dalam meningkatkan produktivitas

tenaga kerja, perlu dikembangkan suatu penilaian terhadap tenaga kerja tersebut. Selain itu, produktivitas tenaga kerja dapat dipengaruhi oleh sikap kerja seperti, kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (shift work), tingkat keterampilan, hubungan antara tenaga kerja dengan pimpinan. Produktivitas tenaga kerja merupakan aktivitas yang penting dalam organisasi, karena tenaga kerja membuat tata susunan yang efektif dalam suatu kelompok kerja dalam perusahaan (Hadi, 2005:41).

Menurut Arfida (2003:40), hubungan antara pengusaha dan pegawai juga mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan pengusaha terhadap pegawai, sejauh mana hak-hak pegawai mendapat perhatian pengusaha, sejauh mana pegawai diikutsertakan dalam penentuan kebijaksanaan, merupakan faktor yang mempengaruhi partisipasi pegawai dalam keseluruhan proses produksi. Kemampuan manajemen menggunakan sumber-sumber secara maksimal dan menciptakan system kerja yang optimal, akan menentukan tinggi rendahnya produktivitas kerja pegawai. Peranan manajemen sangat strategis untuk peningkatan produktivitas, yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana produksi, menerapkan fungsi-fungsi manajemen, menciptakan sistem kerja dan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi, menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat, serta menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang aman dan

nyaman.

KESIMPULAN

1. Ada pengaruh positif signifikan dari variabel sistem manajemen SDM berbasis kompetensi terhadap kinerja pegawai PTPN IX Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi untuk variabel sistem manajemen SDM berbasis kompetensi (X_1) adalah sebesar 0,605 dan nilai t_{hitung} (4,103) > dari pada t_{tabel} (1,995), artinya jika sistem manajemen SDM berbasis kompetensi baik maka akan kinerja pegawai PTPN IX Semarang akan meningkat.
2. Ada pengaruh negatif signifikan dari variabel penilaian prestasi kerja terhadap kinerja pegawai PTPN IX Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi untuk variabel penilaian prestasi kerja (X_2) adalah sebesar 0,435 dan nilai t_{hitung} (8,889) < dari pada t_{tabel} (-1,995), artinya jika penilaian prestasi kerja baik maka kinerja pegawai PTPN IX Semarang akan meningkat.
3. Ada pengaruh yang signifikan dari variabel sistem manajemen SDM berbasis kompetensi dan penilaian prestasi kerja terhadap kinerja pegawai PTPN IX Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai F_{hitung} (25,223) > F_{tabel} (3,136) dan $sign$ (0,000) < $sign \alpha$ (0,05) sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima artinya ada pengaruh antara variabel sistem manajemen SDM berbasis kompetensi (X_1) dan penilaian

prestasi kerja (X_2) terhadap kinerja (Y) secara bersama-sama.

Saran

Hendaknya pihak PTPN IX Semarang meningkatkan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan masing-masing. Hendaknya pihak PTPN IX Semarang meningkatkan pendelegasian kerja dengan memberikan pekerjaan sesuai dengan kompetensi masing-masing pegawai sehingga dapat terselesaikan sesuai dengan harapan

DAFTAR PUSTAKA

- As' ad, 2001. Seri Ilmu SDM : *Psikologi Industri Edisi Keempat*. Yogyakarta : Liberty
- Ghozali, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi Keempat*, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, 2003. *Metodologi Research*, Jilid I, Yogyakarta: Andi Offset
- Handoko, 2002. *Manajemen*; Edisi Kedua, Cetakan Ketigabelas Yogyakarta : BPFE.
- Husein Umar, 2008. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*”, Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Indriantoro dan Supomo, 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE, Yogyakarta.
- Mangkunegara, 2007. *Manajemen*

- Sumber Daya Manusia*,. Cetakan Ke Tujuh PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Manullang, 2001. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta. Gajah Mada University Press.
- Plippo, 2005. *Manajemen Personalia Edisi Keenam*, Jakarta, Raja. Grafindo
- Ranupandajo, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Yogyakarta, STIE YKP
- Rivai, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Santosa, 2007. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, PT Alex Media. Komputindo, Jakarta
- Sekaran, 2009. *Research Methods For Business Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Spencer and Spencer, 2003. *Competence At Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc, Canada
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Keenam, Bandung : CV.Alfa Beta
- Supranto, 2002. *Metode Peramalan Kuantitatif untuk Perencanaan Ekonomi dan Bisnis*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Tika, 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Tika, 2006. *Metodologi Riset Bisnis* , Jakarta : Bumi Aksara
- Wahyudi, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama Penerbit Sulita Bandung.
- Wibowo, 2009. *Manajemen Kinerja*, Jakarta : Penerbit PT. Raja Grafindo